

Nuevas empresas, nuevos consejos

EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, SE HA ENTENDIDO QUE LOS CONSEJEROS SON A LA VEZ PROTECTORES DE LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS Y PROVEEDORES DE RECURSOS, INFORMACIÓN Y CONSEJO A LOS GESTORES. SIN EMBARGO, ESTO YA NO ES SUFICIENTE

MARTA ALONSO

El consejo de administración de una empresa aconseja, supervisa y evalúa al CEO y demás ejecutivos de la empresa. A veces, el consejo es alabado cuando la empresa va bien, pero siempre criticado si va mal. Los consejeros son los responsables de que la empresa cree beneficio para los accionistas. En las últimas décadas, se ha entendido que los consejeros son a la vez protectores de los intereses de los accionistas y proveedores de recursos, información y consejo a los gestores. Sin embargo, esto ya no es suficiente. Las empresas ya no tienen que maximizar únicamente el beneficio, sino que se espera que creen valor social. Los consejeros deben tener en cuenta además de los accionistas, a los clientes, los proveedores, los empleados, la comunidad donde operan y el medio ambiente. Estos agentes se llaman *stakeholders*. Edward Freeman elaboró la Teoría de los Stakeholders en 1984, explicando cómo una empresa crea valor apoyándose en una ética y unos valores que velan

|||||
Ser consejero de una empresa es, a día de hoy, una profesión de riesgo
■■■■■

por los intereses de todos los grupos relacionados con la empresa. No es este un nuevo concepto, pero nunca hasta ahora había importado tanto en los consejos. Ser consejero de una empresa es, a día de hoy, una profesión de riesgo. Las dinámicas de los consejos han cambiado y demandan más tiempo y dedicación. El contexto regulatorio crece cada día y las empresas se encuentran en un contexto de incertidumbre constante. A la dificultad propia de las funciones del consejero, se añade la responsabilidad de supervisión para evitar prácticas irregulares. Recientemente, sociedades como BBVA, OHL o Caja Madrid han sido imputadas por actividades fraudulentas. Exdirectivos de Nueva Pescanova, OHL y ACS tienen causas abiertas. Ante estos casos, surge la pregunta de ¿dónde estaba el consejo para evitarlo? y se reaviva el debate sobre las funciones y competencias de los consejeros. En agosto, Business Roundtable, una organización sin ánimo de lucro formada por CEOs de las empresas estadounidenses más importantes, publicó una llamada a la responsabilidad corporativa

en la que definían el propósito de la empresa americana: ser sostenibles y crear valor a largo plazo para servir a todos los americanos. Las expectativas externas de los inversores y los distintos *stakeholders* de la empresa son exigentes: transparencia, políticas responsables de medio ambiente, sociales y gobernanza, protección de datos... En España, a raíz de las presuntas prácticas irregulares de empresas cotizadas que se han conocido durante los últimos meses, el pasado lunes 25 de noviembre la CNMV publicó un comunicado en el que mostraba su preocupación por “este tipo de situaciones que puede comprometer la imagen y reputación de nuestro mercado de valores”. Recae sobre la Comisión de Auditoría y el Consejo de Administración la responsabilidad de supervisar la transparencia de la información; obligando a las empresas a describir las políticas y los riesgos, incluyendo los derivados de la corrupción o prácticas irregulares, hayan sido publicados o no en los medios de comunicación.

La tendencia de transparencia y abundancia de información está aquí para quedarse y los consejeros tienen que jugar al juego de la creación de valor y de la gestión de crisis con las nuevas reglas. Si las empresas se están transformando, los consejos también. ¿Cómo son los consejos de administración que demanda este nuevo tablero de juego? El I Foro de Buen Gobierno afrontó la pregunta abordando los retos y tendencias de los consejos de administración.

ACTITUDES

Las aptitudes de los consejeros habría que darlas por sentado”, comenta Isabel Tocino, consejera y vicepresidenta de San-

La rentabilidad es requisito imprescindible para la sostenibilidad a largo plazo, pero es necesario crear valor social y ser coherente con unos valores que sostengan un buen gobierno



tander España, y consejera de Enagás. El consejero necesita un conocimiento amplio del sector y de la situación de la empresa. Y añade que son más importantes las actitudes: interés, formación continua –también en temas como la ciberseguridad o la digitalización– y una capacidad de proponer un desafío real a los altos directivos con los temas conflictivos.

LA AGENDA DEL CONSEJO

Los temas que se tratan en el consejo marcan la diferencia. Temas como la revisión de la cultura corporativa, reputación, o gestión de crisis son claves para no convertir los medios en fines. Si el objetivo es únicamente la cotización o la rentabilidad, la empresa se olvida del largo plazo y

antepone intereses cortoplacistas al buen gobierno. “Intento llevar al consejo los temas importantes: el negocio y la viabilidad futura”, afirma Eduardo Baviera, co-fundador y consejero de Clínica Baviera. Carlos Arbesú, consejero y experto en empresa familiar, define la cultura corporativa como “lo que hacen los empleados cuando el jefe no está”. De ahí la importancia de que el consejo sea capaz de llevar el pulso de la empresa relacionándose con los empleados, gestores y accionistas.

COMPOSICIÓN

Nuria Vilanova, fundadora y presidenta de Atrévía, consejera de Azkoyen, habla de la importancia de la diversidad de los consejeros, no solo de gé-

nero, procedencia o edad, sino de conocimiento. Una buena matriz de competencias puede ayudar a destacar las áreas en las que se necesita consejeros cualificados. Esto ayuda también a elaborar un buen plan de sucesión y de evaluación de los consejeros. Antonio Basagoiti, consejero de AT Kerney, y ex consejero de Unión Fenosa y Banco Santander entre otras, añade que para procurar que todas las necesidades de conocimiento estén cubiertas es necesario un buen proceso de selección de los consejeros.

Ignacio Lezáun, socio de Deloitte Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo, describe la realidad actual en la que se desempeña el consejero como compleja: “se opera en un escenario de incertidumbres interrelacionados entre sí”. Las prácticas de buen gobierno no son algo que los inversores ni los clientes estén dispuestos a pasar por alto, y el consejo de administración tiene la responsabilidad de garantizar esas prácticas. Ya no es suficiente ser rentable. La rentabilidad es requisito imprescindible para la sostenibilidad a largo plazo, pero es necesario crear valor social y ser coherente con unos valores que sostengan un buen gobierno. ¿Tienen las empresas consejos preparados para asumir el reto?

PARA SABER MÁS: Business Roundtable (2019), <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>; CNMV (2019), <https://www.cnmv.es/porta/verDoc.axd?t=%7b7cc030c3-5641-4354-8bfd-045d36e3f33b%7d>; Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983), “Separation of Ownership and Control Author”, *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, nº 2, pp. 301–325; Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York; Nueno, P. (2018), *El Consejo 2020*, LID Editorial Empresarial, Madrid; Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.